

# Luchar solos: El desafío del decreciente capital social y la profesión del Ejército

Capitán Charlie Lewis, Ejército de EUA

**E**L FUERTE BLISS fue reconocido “como un modelo prometedor para el Ejército” después de una reducción de 30% de suicidios en el presente año. A fin de fomentar la confianza, apoyo y conexiones a una tasa más baja de suicidios, el Comandante, General de División Dana J.H. Pittard, abrió las puertas del Fuerte Bliss al público, creó instalaciones al aire libre y “reintrodujo los salones de recreo” donde los soldados pueden reunirse.<sup>1</sup> Estas acciones también aumentaron el *capital social*, que está constituido por las redes sociales, las normas de reciprocidad y la confianza social entre los soldados, unidades y la comunidad. El modelo del Fuerte Bliss muestra la fortaleza de dichas conexiones entre los soldados, sus líderes, sus familias y sus entornos. Sin embargo, el modelo no ha sido extendido a todo el Ejército.

Si bien el Ejército enfrenta grandes recortes presupuestarios y de personal y, el fin de las operaciones de combate, el Ejército, como profesión, debe mejorar la confianza social y espíritu de cuerpo que se requiere a través del desarrollo del capital social. Si el capital social precipitosamente declina, la fortaleza de la Profesión del Ejército enfrentará una caída similar. Entre los desafíos se encuentran los recursos de entrenamiento limitados, lo que hace que suceda lo que una vez ocurrió de modo natural —el desarrollo del capital social y su fiabilidad y orgullo— difícil de encontrar, lo cual dejó a los soldados *luchando solos*, en lugar de en equipos. Más allá del entrenamiento, otras oportunidades se



(Ejército de EUA, Gertrud Zach)

Un soldado asignado al 2º Escuadrón del 2º Regimiento de Caballería, proporciona seguridad en el entrenamiento contra-dispositivo explosivo improvisado en el área de entrenamiento en Grafenwoehr, Alemania, 18 de abril de 2013.

disminuyen para fomentar la cultura del Ejército.

Las interacciones en la unidad son limitadas durante el día laboral debido a las reducciones de los fondos para llevar a cabo actividades al aire libre. Incluso, la convivencia está en evolución. El incremento en el nivel de acceso a las comunicaciones y a los medios de comunicación social permite que los integrantes de la profesión permanezcan más conectados con sus ciudades de origen, por consiguiente, se aíslan a sí mismos, lo que merma el valor de la cultura del Ejército y agrava los problemas, tales como el suicidio y ataques sexuales. Se cortan los nexos entre el Ejército y la sociedad debido a un menor número de bases, menos estadounidenses que sirven en las Fuerzas Armadas y la geografía que aleja a

---

*El Mayor Charlie Lewis es instructor en el Departamento de Ciencias Sociales de la Academia Militar de EUA en West Point, Nueva York. Es egresado de la Academia Militar de EUA y cuenta a su haber con una Maestría*

*de la Escuela de Gobierno John F. Kennedy de la Universidad de Harvard. Ha servido en una variedad de posiciones con la 3ª Brigada de la 101ª División Aerotransportada y en despliegues a Irak múltiples veces.*

la población estadounidense de los soldados. El impedir esta situación requiere que los líderes y soldados incorporen los métodos concebidos para mantener el actual nivel del capital social. El desafío más significativo que enfrenta el Ejército, como profesión, en la siguiente década es la pérdida del capital social y los vínculos relacionados, la reciprocidad y la confianza en las cuales prospera el Ejército.

Al definir el capital social y el rol que juega en la Profesión del Ejército, sostengo que tiene el poder de mantener la fortaleza de la profesión. Al revelar los puntos débiles del capital social del Ejército, expongo cómo desarrollar los métodos para estructurar tanto la confianza como el espíritu de cuerpo en la Profesión del Ejército a fin de tratar dicho desafío.

### Cómo se define el capital social

El *capital social* se refiere a las “redes sociales, normas de reciprocidad, asistencia mutua y

fiabilidad.”<sup>2</sup>Identificado por primera vez en 1916, el uso erudito del capital social ha aumentado desde la década de los años 1990 con la publicación de la investigación sobre el tema del Profesor Robert Putnam de la Universidad de Harvard.<sup>3</sup> En primer lugar, Putnam identifica el poder del capital social al destacar cómo mejora la “eficacia de la sociedad al facilitar las acciones coordinadas”.<sup>4</sup> Las sociedades con un alto nivel de capital social también experimentan un mayor sentido de orgullo, o espíritu de cuerpo que une aún más a los integrantes de la comunidad. Además, Putnam identifica la “confianza como un componente esencial del capital social”.

La confianza surge personalmente en el nivel local y crece en el nivel de grandes organizaciones y comunidades a través de la *confianza social*.<sup>5</sup> Sin embargo, la confianza social no solo es la que se le tiene a una organización sino la confianza entre personas que, cuando se suma, equivale a resultados mejorados.<sup>6</sup> Si la confianza social



(Ejército de EUA)

Soldados de la 1ª División Blindada reciben entrenamiento de prevención de suicidios en un escenario especial cuando se suspenden todas otras actividades del Ejército para centrarse en el tema de seguridad de las tropas, Fuerte Bliss, estado de Texas, 27 de septiembre de 2012.

se incorpora en un grupo, la misma “da cabida a la acción”, porque otras personas prevén un comportamiento específico por parte del actor.<sup>7</sup>

Hay dos fuentes del capital social, a saber: las normas de reciprocidad y las redes de participación cívica. La reciprocidad incrementa la confianza al limitar los problemas de acción colectiva o las situaciones donde los integrantes de un grupo se benefician, aunque contribuyan o no. Las normas surgen de los comportamientos y expectativas rutinarios. La reciprocidad generalizada, o cuando se actúa sin esperar nada a cambio, puede mejorar más el capital social que el intercambio de favores.<sup>8</sup> Además, las redes de participación cívica son una “forma indispensable de capital social” y llevan a unir más a las comunidades.<sup>9</sup> Dichas redes toman distintas formas, por ejemplo, la *American Legion*, las escuelas, las familias, el lugar de trabajo o las iglesias. Estas comunidades requieren la “interdependencia”, lo que fomenta el desarrollo de la confianza entre sus integrantes.<sup>10</sup>

Hay dos clases de capital social, a saber: *los que unen* y *los que acercan*. El capital social que une se da entre grupos de personas afines, tales como iglesias u organizaciones étnicas. Un grupo que se basa en la unión resulta en una fuerte lealtad en el grupo. Sin embargo, el capital social que acerca consta de conexiones a través de diversos grupos sociales, tales como grandes movimientos sociales y grupos de servicio juveniles. Estas conexiones sirven para difundir información y establecer vínculos entre comunidades y redes. El capital social que acerca beneficia a los que están dentro y fuera del grupo debido a los factores externos positivos. En otras palabras, los que no pertenecen al grupo también acumulan los beneficios proporcionados por el capital social.<sup>11</sup>

El incorporar la influencia económica de la palabra “capital”, el término capital social también sirve de beneficio tanto privado como público. En calidad de beneficio privado o individual, el capital social ayuda a los integrantes establecer contacto con su red y las normas de confianza relacionadas para avanzar.<sup>12</sup> Las personas en la red experimentan mejores resultados económicos, físicos, sociales y educativos. Otros beneficios privados surgen al

confiar en las personas que nos rodean para que “nos den una mano” o apoyo en tiempos difíciles. Si bien esos ejemplos apoyan a los que están dentro de las redes, las organizaciones proporcionan beneficios a los que están fuera de la misma a través de la recaudación de fondos, servicio voluntario o apoyo. Esas actividades conectan a los integrantes del grupo con personas fuera del mismo, lo que provee aún más factores externos.<sup>13</sup>

### **Cómo desarrollar el capital social**

De manera que, ¿cómo se puede desarrollar el capital social? Distintas comunidades, organizaciones, escuelas y empresarios crean el capital social a través de políticas, estructuras y actividades. Las personas con ideas afines pueden formar grupos en torno a una variedad de intereses. Las organizaciones extranjeras tales como los *Elks*, el club *Rotario* y los Veteranos de Guerras proporcionan ejemplos de personas que se unen. Además, las comunidades escolares —tanto públicas como privadas y las escuelas públicas experimentales— ofrecen oportunidades para desarrollar el capital social. Todas estas oportunidades requieren un lugar para congregarse, reunirse y formar los lazos necesarios a fin de fomentar la confianza que se encuentra en el capital social. Más allá de los integrantes, el lugar facilita llevar a cabo reuniones para crear las redes y normas relacionadas.

El lugar de trabajo, como el “sitio más importante de interacción cooperativa y social entre ciudadanos adultos fuera de la familia”, también proporciona la posibilidad contemporánea del capital social.<sup>14</sup> Si bien algunos sostienen que la asociación forzosa y el liderazgo jerárquico del lugar de trabajo pueden limitar las oportunidades para desarrollar el capital social, es posible crear los lazos necesarios en el capital social. El trabajo también genera una difusión de opiniones, ideas y creencias.<sup>15</sup> Si bien el lugar de trabajo común —en vista de que nuestro tiempo, en realidad, no nos pertenece e, involuntariamente, lo relacionamos con un salario— no es una solución completa para encontrar el capital social, hay oportunidad de hacerlo si podemos integrar la vida del trabajo con la vida social y la comunidad.<sup>16</sup>

## Cómo medir el capital social

Los datos recientes muestran que el capital social declinó en todo Estados Unidos en los últimos 50 años. En el libro titulado, *Bowling Alone* de Putnam, se aborda dicho declive a través de un diagnóstico minucioso de una decreciente participación política y cívica, asistencia por parte de la iglesia y participación comunitaria en general. Otros investigadores también identificaron un declive en la confianza social por parte de la juventud estadounidense, que resultó en un aumento de valores materialistas que socavan las virtudes necesarias para la acción colectiva.<sup>17</sup> Putnam también observa que el declive generacional es “acelerado”.<sup>18</sup>

¿De dónde proviene ese declive? Algunos sostienen que puede atribuirse a la televisión o a las computadoras.<sup>19</sup> Un incremento del consumo de televisión entre la juventud socava su interacción con otros y la participación en actividades. Si bien no es causal, hay una correlación entre los consumidores de programas televisivos y una participación cívica decreciente porque los consumidores excesivos pasan mucho tiempo aislados —viendo televisión en lugar de participar en actividades cívicas.<sup>20</sup> Además, los estudios sobre los medios de comunicación sociales y el apoyo mutuo revelan que los que participan en las redes sociales, en línea, se sienten aislados, a pesar de que cuentan con un gran número de “amigos”.<sup>21</sup> Además, una población aislada limita las oportunidades de acercamiento. Más allá de las urbanizaciones en las afueras del centro urbano y el efecto que los costos de oportunidad con respecto a los largos viajes de ida y vuelta al trabajo ejercen sobre la familia, comunidades y actividades, la concentración de personas con ideas afines destruye el capital social de acercamiento. En su libro titulado, *The Big Sort*, Bill Russell encontró que la segregación política proveniente del aislamiento reforzó las desigualdades.<sup>22</sup>

¿Por qué es importante este declive? Los estados con un mayor nivel de capital social tienen un menor nivel de crimen. Mejora la educación. Se desarrolla un sentido de pertenencia en la comunidad. Además, las redes sociales proporcionan una

red de seguridad a través de la “asistencia tangible”, tales como dinero, asistencia médica y transporte. Además, hay pruebas que sugieren que el capital social mejora los resultados y normas de salud así como inhibe la depresión.<sup>23</sup> Al comprender los efectos del capital social, dónde está declinando y cómo invertir la caída, podemos mejorar las organizaciones influyendo los cambios positivos en las normas de un grupo.

## El Ejército, la profesión y el capital social

El capital social fortalece dos de las cinco características de la Profesión del Ejército: *la confianza y espíritu de cuerpo*. Además, la Cultura de Ejército fomenta el crecimiento del capital social en la Profesión del Ejército, al cultivar las oportunidades para emplear las normas de reciprocidad, confianza, orgullo y asistencia mutua. A través de la comprensión del capital social del Ejército, sus desafíos y sus metas en la siguiente década, podemos fortalecer la Profesión del Ejército.

---

## ***A través de la comprensión del capital social del Ejército, sus desafíos y sus metas en la siguiente década, podemos fortalecer la Profesión del Ejército.***

**La confianza.** El Jefe del Estado Mayor Conjunto, el General Martin Dempsey, considera que la “confianza es la piedra angular de nuestra profesión”.<sup>24</sup> La Publicación de Referencia de Doctrina del Ejército (ADRP, por sus siglas en inglés) 1, *The Army Profession*, denomina la confianza como “la roca base” de la profesión. La confianza crea los lazos necesarios para fortalecer las relaciones entre los soldados; de líderes y soldados y de los soldados, sus familias y el Ejército, así como para acercarse al pueblo estadounidense. La confianza mencionada en la ADRP 1 constituye la base para crear fuertes unidades, con las normas esperadas de Ética militar que mejora la confianza social. Cuando todos los soldados están entrenados bajo el mismo sistema de valores, los demás prevén

un comportamiento específico en el trabajo, en el hogar y en el combate.<sup>25</sup> Esto crea una dependencia entre sí que apoya a la unidad en todas sus actividades.

Hay muchos que piensan que las organizaciones verticales —tal como la cadena de mando del Ejército— limitan el desarrollo del capital social.<sup>26</sup> Si bien organizaciones similares pierden el capital social debido a la coerción de un ambiente de jefe a empleado, el énfasis que hace el Ejército en la confianza y el mando tipo misión limita dicha pérdida. Los líderes del Ejército fortalecen la confianza a través de experiencias colectivas que requieren un equipo para superar juntos los desafíos —incluyendo a los líderes.<sup>27</sup> Si, según dijo Colin Powell, cuando los líderes saben que deben “cumplir la misión y cuidar a las tropas”, crece la confianza.<sup>28</sup> Después de una década de guerra, los soldados confían que sus líderes cumplan la misión y cuiden a las tropas. De hecho, 62 por ciento de los soldados considera que sus líderes son eficaces.<sup>29</sup> Más allá de la confianza de los líderes, el mando tipo misión y sus operaciones descentralizadas requieren que un comandante confíe en sus subordinados para “actuar con iniciativa responsable en circunstancias complejas y caóticas que cambian rápidamente.<sup>30</sup> Esta confianza surge del entrenamiento descentralizado en ambientes similares donde los soldados percibirán la confianza que los líderes les tienen. Sin dicha confianza, la Profesión del Ejército es demasiado vertical y no se desarrolla.

---

### ***El Ejército no solo desea la confianza de sus unidades, sino también la de sus familias.***

El Ejército no solo desea la confianza de sus unidades, sino también la de sus familias. Las normas de reciprocidad son importantes en las comunidades del Ejército. Con bases ubicadas en aldeas más pequeñas y en aislamiento, junto con la naturaleza de la profesión y el ambiente de combate, se requiere una fuerte estructura de apoyo para las familias. La confianza social se

desarrolla entre la familia y el liderazgo de la unidad a través de los grupos de apresto de familia que proporcionan una fuente de ayuda y apoyo mutuo. Esta organización formal facilita el desarrollo del capital social entre todos los niveles de una unidad a través de la reciprocidad y unión de diversas familias por medio de un vínculo común.<sup>31</sup> Los programas de Moral, Bienestar y Recreación (MWR, por sus siglas en inglés) interconectan aún más a las familias y a los soldados de distintas unidades.<sup>32</sup> Un reciente estudio mostró que el uso de programas de MWR incrementó el deseo de seguir en el Ejército y satisfacción con la vida en el mismo.<sup>33</sup> Estos programas mejoran la confianza porque el Ejército llega a ser más que un sueldo; es una familia, una comunidad y un estilo de vida.

Con la confianza dentro de las paredes de las bases del Ejército, resulta imprescindible para la profesión interconectarse con las comunidades aledañas a estas bases y con el pueblo estadounidense, en general. La confianza es “lo que une —a los que llevan puesto el uniforme y a los que sirven en sus comunidades”, declaró Dempsey en la Conferencia de Ciudades del Congreso/Liga Nacional de Ciudades.<sup>34</sup> El pueblo estadounidense confía que el Ejército apoye y defienda la Constitución.<sup>35</sup> Las Fuerzas Armadas confían en que sus comunidades los apoyen y elijan a los políticos que juiciosamente decidan cómo hacer uso de las mismas. Sin embargo, el desarrollo de esta confianza va más allá de justamente luchar y ganar las guerras de la Nación; requiere una comprensión común entre sí a través de actividades fuera del trabajo. Desde el reconocimiento de soldados del Fuerte Campbell, estado de Kentucky, por el club de *Kiwanis* de Hopkinsville, Kentucky hasta los vínculos en la página principal del Fuerte Drum, estado de Nueva York, a las actividades comunitarias, el acercamiento entre el Ejército y las comunidades se da de distintas formas.<sup>36, 37</sup> La formación de dicha confianza social como la base de la Profesión del Ejército fomenta la actividad necesaria para crear unidades resistentes y cohesivas.<sup>38</sup>

**El espíritu de cuerpo.** El entrenamiento y equipo solo garantizan que la unidad avanzará hasta cierto punto. Las presiones de la guerra, la melancolía



(Ejército de EUA)

El Presidente del Barreto Group, Inc., Rodney Barreto, usa un detector de minas mientras recibe instrucciones del Capitán Robert St. Claire, un instructor en la Conferencia Conjunta de Orientación de Civiles, en su visita al Fuerte Campbell, estado de Kentucky, 22 de septiembre de 2010.

y el cansancio, con el tiempo, agotan “hasta a los más experimentados soldados profesionales del Ejército” y requiere una red de apoyo además de la motivación intrínseca para seguir desempeñando sus funciones.<sup>39</sup> Según lo mostrado en el libro *Black Hearts*, las exigencias de luchar por tanto tiempo pueden ocasionar demasiada presión, a pesar del hecho de que el Ejército de EUA está entre las “fuerzas de combate más probadas con el mejor comportamiento de la historia”.<sup>40</sup> En la ADRP 1 se destaca el espíritu de cuerpo como una manera de fomentar la resistencia en todos los niveles de la organización. Se necesita el espíritu de cuerpo, o el “sentido de propósito compartido, estrechos lazos de lealtad y orgullo” y la resolución para cumplir las misiones y emerger de los componentes básicos del capital social.

Como la confianza, el espíritu de cuerpo se da en todos niveles. Individualmente, el espíritu de cuerpo sucede a través del orgullo, valores

compartidos y una unión hacia la Profesión del Ejército. A fin de que el espíritu de cuerpo florezca a través de todo el Ejército, cada uno debe mantener su estado de ánimo. En el nivel de unidad, el espíritu de cuerpo crece en cada nivel desde abajo del organigrama. Una pequeña unidad cuenta con un sentido de misión común, experiencias compartidas y un conjunto de normas que los lleva a sentirse orgullosos de la organización y del Ejército. La personificación de este orgullo en el nivel de equipo, escuadra y pelotón puede transformar con éxito la motivación para avanzar la Profesión del Ejército a fin de demostrarles a otras personas que no están solas. Todos los ítems tales como indicativos, lemas, banderines e insignias de unidad, proporcionan un símbolo que un soldado y una unidad puede apoyar.

Las unidades más grandes se extienden sobre las pequeñas a través de un clima de mando sensible, confianza y compromiso. En la Encuesta Anual

de Liderazgo del Ejército (CASAL, por sus siglas en inglés) del Centro de Liderazgo del Ejército, se muestra que 70% del Ejército está satisfecho con el nivel de libertad que tiene en su trabajo debido al clima de mando sensible. Esta autonomía equivale a la confianza incrementada, con nuevamente, 70% que considera a su superior eficaz en el “establecimiento de relaciones de confianza”.<sup>41</sup> Luego, estas grandes unidades extienden el espíritu de cuerpo a todo el Ejército y a su comunidad. Los pueblos aledaños a las instalaciones militares se enorgullecen de la unidad que convive y entrena en medio de los mismos. El orgullo fomenta una red de apoyo, estimula el capital social y muestra una futura fortaleza de la Profesión del Ejército.

**La cultura del Ejército.** Como una reflexión de la Profesión del Ejército, tanto el espíritu de cuerpo como la confianza inciden en la Cultura del Ejército. Incluso en las rotaciones de personal, líderes y misiones, la Cultura del Ejército refleja las normas respaldadas por la Ética y la Profesión

del Ejército. Las siguientes tres dimensiones constituyen la cultura: una identidad profesional, un sentido de comunidad y jerarquía. En este punto, la comunidad es imperativa. Sin el capital social, no hay comunidad, que es la razón por la cual es importante tener una comprensión del rol que jugará la Cultura del Ejército en el futuro de la profesión.<sup>42</sup>

La comunidad crea una “familia profesional” y expande la identidad más allá del individuo. Al unirse al grupo, se tiene el beneficio personal de la formación individual mientras se proporciona un beneficio público al resto del país.<sup>43</sup> El bien personal resulta de los beneficios básicos, tales como el proyecto de educación para militares, cuidado de la salud, alojamiento y salario, junto con las estructuras de apoyo que, automáticamente, se recibe, al ingresar al Ejército. El beneficio público es tanto el servicio directo de defender la Nación contra todo enemigo como los factores externos que observan las comunidades aledañas



a las instalaciones militares con el flujo de nuevas personas que amplían las perspectivas, proporcionan beneficios económicos y viven en medio de la población civil. Esta comunidad fomenta el crecimiento de la Cultura del Ejército, pero si hay un descenso de dicho sentido de comunidad entre los integrantes profesionales del Ejército, sucederá un descenso relacionado con la cultura del Ejército, lo que limita la Profesión del Ejército.

La Profesión del Ejército requiere la confianza y espíritu de cuerpo para desarrollarse a sí misma y a la Cultura del Ejército. Si falta cualquiera de los dos, no habría la Profesión del Ejército. Una mejora del capital social proporciona métodos mediante los cuales las unidades y líderes pueden fomentar la confianza y orgullo social, lo que resulta en una próspera Profesión del Ejército.

### **El Ejército, la Profesión y los efectos del decreciente capital social**

La ADRP 1 depende, en gran medida, de los componentes del capital social para desarrollar la Profesión del Ejército. Sin embargo, el problema surge si desaparecen las estructuras que han sido diseñadas para crear, naturalmente, el capital social. Además, una reducción del capital social en la Nación lleva a una reducción similar en las Fuerzas Armadas. La diferencia que existe entre una reducción en la Nación y una en el Ejército es que la Profesión del Ejército depende del capital social para lograr el éxito e inculcar sus valores. Un creciente número de suicidios, ataques y líderes tóxicos y, una decreciente interacción con la población civil corroboran la pérdida del capital social del Ejército.

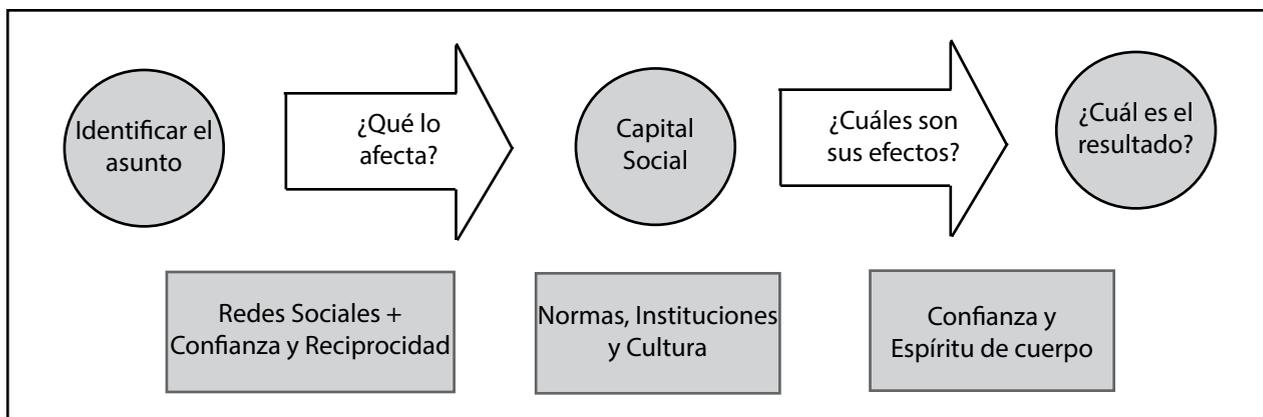
**El limitado apoyo mutuo y confianza entre los soldados.** El creciente número de suicidios en el Ejército muestra una falla en el capital social. En 2012, el Ejército sufrió 182 suicidios, superior a los 166 en 2011.<sup>44</sup> Estas cifras siguen una tendencia creciente de suicidios en la última década.<sup>45</sup> A pesar de la concienciación y un gran número de programas de prevención, esta línea de tendencia muestra que algunas unidades carecen de la norma de apoyo mutuo. Si bien no hay interpretación definitiva para determinar el incremento, el

aislamiento social es una explicación plausible. Putnam identifica similares tendencias suicidas en el nivel nacional, con el individualismo y un “compromiso debilitado” hacia las organizaciones y grupos, que aísla a los individuos propensos a deprimirse.<sup>46</sup> Sin vínculos en la unidad, se desvanece el apoyo mutuo. Sin el apoyo mutuo, los soldados tienen que luchar solos en lugar de en equipos. El creciente capital social proporciona las redes y normas relacionadas para crear un compromiso hacia las organizaciones más importante que el compromiso consigo mismo. Sin el capital social, es difícil invertir las tendencias suicidas e incrementar el apoyo mutuo.

En otros asuntos pertinentes a la confianza en el nivel de soldado individual, el Ejército reportó 1.695 ataques sexuales en el año fiscal de 2011 (el total de los informes restringidos y los no restringidos). La mayoría de estos incidentes incluyen soldados de menor jerarquía en las barracas.<sup>47</sup> Cuando estos actos suceden en el hogar y en la unidad de un soldado, resulta casi imposible fomentar el espíritu de cuerpo si los integrantes temen a otros en el trabajo y en el hogar. Todo ataque sexual es una traición a la confianza y lleva a un valor disminuido de la Profesión del Ejército tanto por los que están dentro como los que están fuera del Ejército. A menos que disminuya la tendencia tanto de suicidios como de ataques sexuales y aumente la confianza y apoyo mutuo, a la Profesión del Ejército se le hará difícil permanecer fuerte.

### **Fallas en la confianza hacia líderes y el orgullo de la unidad**

Otro indicio de un decreciente capital social es el incremento de líderes tóxicos que actúan de forma poco ética, fomentan ambientes de mando cerrados y deficientes, culpan a otros por sus propios problemas, son demasiado críticos y evitan interactuar con los subalternos.<sup>48</sup> En la encuesta CASAL se encontró que uno de cinco líderes era categorizado de tóxico. La mayoría de los incidentes del liderazgo tóxico se encuentran en el nivel de pequeña unidad, donde a los oficiales de menor jerarquía se les clasifica de manera menos



**Figura 1**

positiva y a los suboficiales en el nivel de compañía con la puntuación promedio más baja. En otras palabras, los líderes más cercanos a los soldados, quienes interactúan con las familias, llevan a cabo el entrenamiento y mantienen el desarrollo de los soldados, son los que probablemente sean más tóxicos.<sup>49</sup>

Un ambiente de mando sensible de “honestidad, confianza y respeto” es esencial para el espíritu de cuerpo —una pérdida de 20% de dicha confianza en todo el Ejército es inquietante.<sup>50</sup> Los líderes nocivos perjudican a las organizaciones. Desaparece la cohesión de unidad a través del entrenamiento. Se desvanece el apoyo mutuo y la reciprocidad. La falta de confianza y vínculos de unidad limitan la capacidad de llevar a cabo la misión y mantener los estándares de la Profesión del Ejército.<sup>51</sup>

Además, el entrenamiento está en peligro en el nivel organizacional. El general Raymond Odierno, atestiguó, ante el Comité del Senado sobre los Asuntos de las Fuerzas Armadas, que los recortes requeridos por el embargo presupuestario “recortará el entrenamiento de 80 por ciento de las fuerzas terrestres. La oportunidad de, consistentemente, entrenar, llegar a dominar las tareas de la misión y fomentar las normas de confianza y apoyo mutuo en las unidades con oficiales tanto buenos como malos está desapareciendo al mismo tiempo que terminan las misiones de combate. Los soldados, líderes y unidades completas perderán la oportunidad de fortalecer los vínculos indispensables para mantener el apresto

porque “nuestros soldados, hombres y mujeres jóvenes, son los que potencialmente pagarán con sus vidas”, según expresó Odierno.<sup>52</sup> Además, el apresto limitado resulta en una traición a la confianza con el pueblo estadounidense. Según la ADRP 1, la confianza social comienza en el nivel más alto, donde el pueblo estadounidense confía en el hecho de que el Ejército defenderá su Nación, sus valores y su futuro.<sup>53</sup> Si el Ejército y la Profesión del Ejército no están preparados para luchar y defender a la Nación contra todo enemigo, entonces, se romperá la confianza del pueblo con la profesión. La confianza social crea vínculos más estrechos. El liderazgo deficiente y la incapacidad de fomentar el espíritu de cuerpo hacen que se desmorone la confianza y los vínculos, lo cual impone a la Profesión del Ejército el desafío de fomentar el capital social necesario para su éxito en la siguiente década.

### **La limitación del acercamiento para fomentar la confianza**

Los recortes del embargo presupuestario socavan aún más el acercamiento del capital social entre la Profesión del Ejército y las comunidades aledañas a las instalaciones militares. El Ejército ya representa un bajo porcentaje de la población. La confianza social surge más de acciones observadas que de la interacción personal. A medida que el Ejército elimina 80.000 tropas para llegar a una fuerza de 490.000 en 2017, la oportunidad de interactuar es aún menor.<sup>54</sup> Las denuncias de

ataques sexuales, asesinatos en ultramar y otras atrocidades socaban la confianza social. Si la Profesión del Ejército depende de la confianza de los ciudadanos estadounidenses como un principio de su organización, también debe darse cuenta de que los estadounidenses deben interactuar y considerar la profesión como algo positivo. Esto puede resultar un desafío para el Ejército que cuenta con comunidades aledañas a las bases. El embargo presupuestario no sólo afecta a los que llevan puesto el uniforme. Según lo declarado por el General Odierno, ha “ordenado la inmediata suspensión de empleo” y la suspensión temporal de horas de trabajo de 251.000 civiles” y “recortes del presupuesto de mantenimiento de depósitos que resultará en la pérdida de 5.000 empleos”.<sup>55</sup> Cada empleo que se pierde afecta a una familia y disminuye la interacción y el apoyo mutuo —el apoyo que se necesita para mantener el capital social y el avance de la Profesión del Ejército. Cada efecto negativo en la comunidad perjudica los vínculos que existen entre el Ejército y las comunidades aledañas a las bases. Cualquier vínculo que se rompa merma la confianza y perjudica a la Profesión del Ejército.

Estos desafíos son abrumadores. Las iniciativas para mitigar el incremento en el número de suicidios y ataques sexuales han logrado pequeñas mejoras, pero no hacen nada para detener la pérdida del capital social. Un reducido espíritu de cuerpo comienza a cambiar la cultura de una unidad. Es difícil contrarrestar los cambios, a pesar del efecto que estos tienen en la Profesión del Ejército. Por último, la Profesión del Ejército necesita fomentar la confianza en el pueblo estadounidense. Una limitada interacción y la pérdida de empleos erosionan la confianza y la Profesión del Ejército. No obstante, estos desafíos están muy lejos de ser insuperables.

### **Cómo hacer frente al desafío del decreciente capital social**

En la ADRP 1, se destaca tanto los requisitos como los métodos mediante los cuales la Profesión del Ejército puede enfrentar el desafío del decreciente capital social. Las acciones individuales, por sí solas, no pueden superar esta pérdida. Sin embargo, la acción colectiva y las políticas que fomentan actividades similares, sí pueden lograrlo. Los grupos deben unirse y trabajar para mejorar



(Ejército de EUA)

Soldados del 4º Batallón, 118º Regimiento de Infantería, Guardia Nacional del Ejército de estado de Carolina del Sur, ven televisión en el salón de recreo del batallón en el Campamento Buehring, Kuwait, después de la apertura del salón, 25 de agosto de 2012.

sus redes sociales, las normas de reciprocidad y confianza mediante la prevención de la pérdida del capital social (Véase Figura 1). Con todos los desafíos previamente identificados, el resultado será igual si no ocurre cambio alguno —una Profesión del Ejército débil. El centrarse en todo asunto que debilita el capital social mantiene el curso positivo de la Profesión del Ejército. Los pasos que deben tomarse y el proceso de mantener la fortaleza de la Profesión del Ejército requieren la creatividad en el liderazgo, políticas y actores individuales en las unidades.

**Crear un lugar.** En primer lugar, crear un lugar fuera del trabajo desarrolla el capital social en las organizaciones. En el Fuerte Bliss, estado de Texas, los lugares para que los soldados interactúen con otras personas fortalece los lazos dentro y entre las unidades. El día de un soldado común y corriente comienza a las 0630 horas y acaba 12 horas después. Su casa es la barraca y su cocina es el comedor militar, donde comparte una mesa con sus compañeros de trabajo. Si la Profesión del Ejército depende del lugar de trabajo para fomentar el capital social, los vínculos serán superficiales si no hay interacción alguna entre los integrantes de la unidad fuera del trabajo. Un espacio o lugar insta a que se reúnan y fomenten otras normas de reciprocidad. Estos lugares unen a los soldados y crean interacciones fuera del trabajo, de las pantallas de los televisores y de los medios de comunicación social, lo que mejora la confianza social. Los vínculos que se forman en estos lugares son voluntarios y proporcionan el apoyo mutuo que puede mantener o mejorar el capital social y, por lo tanto, la Profesión del Ejército.

**Unidades perdurables.** La segunda recomendación es desarrollar unidades perdurables. Si bien los requerimientos para avanzar en la carrera y progresar en un orden cronológico son importantes, desarrollar la cohesión de unidad toma tiempo. El liderazgo disolvente y cambios de trabajos inmediatamente después de un despliegue o ejercicios de entrenamiento, a largo plazo, fragmentan los vínculos que tomaron tanto tiempo cultivar. La confianza social se corroe, el orgullo de unidad es difícil de encontrar y se

pierden las estructuras de apoyo.<sup>56</sup> Este proceso tiene un precio que va más allá de los dólares necesarios para reeducar a los nuevos integrantes de la unidad. Los conocimientos organizacionales desaparecen. El precio emocional de crear nuevos vínculos se hace difícil para algunos.

Es importante mantener la antigüedad y las normas relacionadas que se desarrollan en las unidades.<sup>57</sup> El ajustar las líneas de progresión de carrera, establecer guarniciones de origen y proporcionar la previsibilidad con respecto a los traslados permanentes, fortalece una cultura en la Profesión del Ejército que desarrolla el capital social. El reducir el ritmo de los traslados permanentes y cambios de liderazgo conserva los vínculos y fortalece aún más el espíritu de cuerpo. Con la antigüedad en las unidades, las familias permanecen estables y pueden desarrollar el sentimiento de confianza hacia los líderes junto con el Ejército, como organización, lo que fortalece los vínculos entre la Profesión del Ejército y sus familias. Además, las unidades que cuentan con un establecido espíritu de cuerpo contrarrestan el efecto de los líderes tóxicos. El orgullo y confianza entre distintos líderes subalternos y soldados son fuertes, las relaciones arraigadas minimizan más el impacto de un líder tóxico que si los lazos de la unidad fueran débiles y fáciles de romper. Al mantener unidas a las organizaciones por más tiempo, los soldados, familias y unidades pueden continuar creando los vínculos necesarios para cultivar la confianza social, el orgullo en la unidad y el capital social. En otras palabras, si se quiere fortalecer a la Profesión del Ejército, mantengan unidas a las personas.

**Cómo salvar los obstáculos.** A fin de establecer los puentes del capital social se requiere que la Profesión del Ejército y la Nación a la que sirve salven los obstáculos entre sí. Desde el 11-S, las medidas incrementadas de protección de la fuerza establecieron cercos alrededor de las instalaciones del Ejército. Los estadounidenses ya no podían entrar en las instalaciones militares e interactuar con los soldados y líderes del Ejército. No había acercamiento alguno. Solo el aislamiento. La Profesión del Ejército se separó de aquellos a los

que servían. Los ciudadanos que depositaron la confianza de su defensa en la Profesión del Ejército ya no comprendían a la fuerza. Desaparecieron las redes sociales y las normas de reciprocidad.

A través de las instalaciones abiertas tales como el Fuerte Bliss y la Academia Militar de EUA, junto con eventos comunitarios patrocinados por los comandos de guarnición y funcionarios civiles del lugar, se establecen relaciones cercanas. A medida que incrementa el capital social entre la sociedad y el Ejército, el resultado es una mejor opinión de la Profesión del Ejército ante los estadounidenses,

junto con más oportunidades en las redes de apoyo para los profesionales del Ejército.

El capital social se formará de modo natural si la Profesión del Ejército mantiene su fortaleza en la siguiente década. Sin embargo, el desafío es detener los abusos de confianza antes de que erosione el capital social y, con ello, la Profesión del Ejército. El comprender los factores que impiden el capital social y ajustar las políticas y el liderazgo para fomentar los vínculos y normas de reciprocidad relacionadas con las redes sociales, desarrollará el capital social y fortalecerá la Profesión del Ejército. **MR**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Miles, Donna, "Army Post Sets Example, in Curbing Suicides, Preventable Deaths," *Armed Forces Press Service*, 15 de febrero de 2013, <<http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119313>> (16 de febrero de 2013).
2. Putnam, Robert D. y Feldstein, Lewis M., *Better Together: Restoring the American Community* (Nueva York: Simon and Schuster, 2003), p. 2.
3. Woolcock, Michael, "The Rise and Routinization of Social Capital, 1988-2008," *Annual Review of Political Science* 13 (2010): págs. 471-72.
4. Putnam, Robert D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* (Princeton: Princeton University Press, 1993), p. 167.
5. Putnam, *Making Democracy Work*, págs. 170-171.
6. Putnam, Robert D., *Bowling Alone* (Nueva York: Simon and Schuster, 2000), p. 136.
7. Light, Ivan, "Social Capital's Unique Accessibility," *Journal of the American Planning Association* 70 (Primavera de 2004): 146.
8. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 20-21.
9. Putnam, Robert D., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* págs. 172-73.
10. Block, Peter, *Community: The Structure of Belonging* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), p. 3.
11. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 22-23.
12. De Souza Briggs, Xavier, "Social Capital: Easy Beauty or Meaningful Resource," *Journal of the American Planning Association* 70 (Primavera de 2004): p. 152.
13. Putnam, *Bowling Alone*, p. 20.
14. Estlund, Cynthia, "Working Together" (Oxford University Press: Presidio, 2003), p. 7.
15. Estlund, págs. 4, 13-14.
16. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 86, 91.
17. Rahn, Wendy M. y Transue, John E., "Social Trust and Value Change: The Decline of Social Capital in American Youth, 1976-1995), *Political Psychology*, 19 (1998): págs. 546, 561.
18. Putnam, *Bowling Alone*, p. 140.
19. Rahn y Transue, p. 551.
20. Orłowski, Alexander P., "Television Consumption and Civic Engagement Among 15 to 25 Year Olds," *The Center for Information & Research on Civic Learning & Engagement* (2007), p. 6.
21. Rosen, Christine, "Virtual Friendship and the New Narcissism," *The New Atlantis*, 2007, p. 31.
22. Bishop, Bill, "The Big Sort" (Boston: Mariner Books, 2009), p. 308.
23. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 308-309, 327, 333.
24. Dempsey, Martin, "We Are Not Elected to Serve," *Air Force Reserve Command*, <<http://www.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123307448>> (24 de marzo de 2013).
25. Cuartel General, Departamento del Ejército, *The Army Profession*, (Fuerte Leavenworth, 2012), ix, p. 1-1.
26. Putnam, *Making Democracy Work*, págs. 88, 167, 174.
27. *The Army Profession*, p. 1-2.
28. Powell, Colin, *My American Journey* (Nueva York: Random House, 1995), p. 319.
29. El Centro de Liderazgo del Ejército, *2011 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Main Findings*, (Fuerte Leavenworth, estado de Kansas, 2012), p. 5.
30. Dempsey, Martin E., *Mission Command White Paper*, (Washington DC, 3 de abril de 2012), p. 5.
31. "Family Readiness Group," *Army OneSource*, <<https://www.mymyonesource.com/familyprogramsandservices/familyprograms/familyreadinessgroup-frg/default.aspx>> (24 de marzo de 2013).
32. "Welcome to Army Community Service," *MWR*, <<http://www.fortcampbellmwr.com/acs/index.html>> (24 de marzo de 2013).
33. Fatara, Richard J.; Marshall-Mies, Joanne C. y Westhuis, David J., "Ground-breaking Study Confirms Army Morale, Recreation, and Welfare Programs Directly Linked to Soldier Readiness and Retention," *FMWRC*, p. 1.
34. Marshall, hijo, Tyrone C., "Trust Keeps Troops, Communities Together, Dempsey Says," *American Forces Press Service*, <<http://www.jcs.mil/newsarticle.aspx?ID=11107>> (24 de marzo de 2013).
35. *The Army Profession*, ix.
36. "Kiwanis Club honors Fort Campbell soldiers," *The EaglePost*, <[http://www.theeaglepost.us/community/article\\_0b4d3461-e9eb-5530-ba6b-b6b46814a817.html?mode=image&photo=0](http://www.theeaglepost.us/community/article_0b4d3461-e9eb-5530-ba6b-b6b46814a817.html?mode=image&photo=0)> (24 de marzo de 2013).
37. "Local Community," *Fort Drum*, <[http://www.drums.army.mil/AboutFortDrum/Pages/LocalCommunity\\_lv2.aspx](http://www.drums.army.mil/AboutFortDrum/Pages/LocalCommunity_lv2.aspx)> (24 de marzo de 2013).
38. *The Army Profession*, p. 4-1.
39. *Ibid.*
40. Frederick, Jim, *Black Hearts* (Nueva York: Harmony Books, 2010), xx.
41. El Centro de Liderazgo del Ejército, págs. 44, 48.
42. *The Army Profession*, p. A-1-A-2.
43. *Ibid.*, A-2
44. Starr, Barbara, "Pentagon reports record number of suicides," *CNN*, <<http://www.cnn.com/2013/01/15/us/military-suicides>> (26 de

marzo de 2013).

45. Task Force on the Prevention of Suicide by Members of the Armed Forces, *The Challenge and the Promise: Strengthening the Force, Preventing Suicide and Saving Lives* (Washington DC: Departamento de Defensa, August 2010), p. 16.

46. Putnam, *Bowling Alone*, págs. 264-65.

47. SHARP: Departamento de Defensa, *Army Annual Report on Sexual Assault, Fiscal Year 2011* (Washington DC, 2012), p. 32,

48. Michelle Tan and Joe Gould, "Army wants to rid top ranks of toxic leaders," *Army Times*, <<http://www.armytimes.com/news/2011/07/army-wants-to-rid-ranks-of-toxic-commanders-073111w/>> (26 de marzo de 2013).

49. El Centro de Liderazgo del Ejército, p. 26.

50. *The Army Profession*, p. 4-3

51. El Centro de Liderazgo del Ejército, págs. 27-28.

52. Comité de Fuerzas Armadas del Senado, *Hearing to Receive Testimony on the Impacts of Sequestration and/or A Full-Year Continuing Resolution on The Department of Defense*, 113º Congreso, 1ª Sesión, 2012, p. 10.

53. *The Army Profession*, ix.

54. Bumiller, Elisabeth, "Shrinking the Army, but Slowly, Just in Case," *NYTimes*, <<http://atwar.blogs.nytimes.com/2012/02/22/shrinking-the-army-but-slowly-just-in-case/?ref=rayodierno>> (26 de marzo de 2013).

55. Comité de Fuerzas Armadas del Senado, p. 9.

56. Harrell Margaret C. y Berglass, Nancy, "Losing the Battle: The Challenge of Military Suicide Policy Brief," *Center for New American Security*, octubre de 2011, p. 4.

57. Cohen, Don y Prusak, Laurence, "In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work" (Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts, 2001), p. 141.